

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
EMPRESA – O CASO DE UM LABORATÓRIO PÚBLICO

CURITIBA

2011

PATRICIA RODRIGUES DO COUTO

PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
EMPRESA – O CASO DE UM LABORATÓRIO PÚBLICO

Projeto apresentado como requisito à conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas, Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Drª Mirian Palmeira

CURITIBA

2011

## RESUMO

As falhas dentro de um processo de comunicação interna traz constantes desencontros de informações e diversos problemas diários nas rotinas de trabalho de qualquer empresa. O presente trabalho trata de questões relacionadas à percepção dos funcionários sobre a comunicação interna organizacional de um Laboratório Público, avaliando a percepção dos funcionários sobre os canais de comunicação existentes na empresa, identificando as melhores formas de transmitir informações para minimizar possíveis falhas no processo e descrevendo a importância de um processo de comunicação bem elaborado. A análise foi embasada através de pesquisa bibliográfica, observação e um estudo de caso, realizado a uma amostragem dos funcionários deste Laboratório, com a aplicação de questionários. Uma vez que apurados os dados, concluiu-se que a maioria das pessoas de alguma forma utiliza os canais de comunicação interna existentes da Unidade e possui condições necessárias para receber e transmitir as informações, porém percebe-se que é possível explorar melhor estes meios para atingir um número maior de colaboradores em busca de minimizar as falhas de comunicação internas existentes, a fim de envolvê-los e que realmente as pessoas sintam-se motivadas em serem parte integrante a atuantes neste processo.

**PALAVRAS – CHAVE:** Comunicação. Organização. Motivação. Pessoas.

## **ABSTRACT**

The faults within an internal communication process brings constant mismatches of information and various problems in daily work routines of any company. The present work deals with issues related to the perception of employees on the internal communication of an organizational Public Laboratory, assessing the perception of employees on the existing channels of communication within the company, identifying the best ways to convey information to minimize potential failures in the process and describing the importance of a well established communication process. The analysis was based through literature search, observation and a case study, carried out a sampling of the staff of this laboratory, with the questionnaires. Once compiled the data, we concluded that most people somehow use the existing internal communication channels and the Unit has the necessary conditions to receive and transmit information, but realizes that it is possible to better exploit these resources reach a greater number of developers seeking to minimize communication gaps existing in-house, in order to involve them and that people really feel motivated to be part of the acting in this process.

**KEY - WORDS:** Communication. Organization. Motivation. People.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	02
1.2 CENÁRIO ONDE OCORREU A PESQUISA.....	02
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	03
1.3.1 Objetivo geral .....	03
1.3.2 Objetivos Específicos .....	03
1.4 JUSTIFICATIVA .....	04
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	05
2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO .....	05
2.2 ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	05
2.3 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO MAIS EFICAZES .....	08
2.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES .....	10
2.5 EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO .....	14
2.6 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO.....	17
2.7 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	19
2.8 AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
2.9 AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	27
3.2 TIPOS DE PESQUISA .....	27
3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	27
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	27
<b>4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	30
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	30
4.1.1 Hospital de Clínicas .....	30
4.1.2 Histórico da Unidade de Apoio Diagnóstico .....	32
4.1.3 Estrutura Organizacional .....	35
4.1.4 Comunicação Interna da Empresa .....	35
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA .....	35

4.2.1	Características de seus funcionários .....	35
4.2.2	Percepção das pessoas sobre a aptidão dos colaboradores em receber e transmitir informações .....	36
4.2.3	Satisfação dos funcionários quanto à comunicação dentro de sua seção, com as demais seções e com a equipe gerencial .....	37
4.2.4	Percepção das pessoas sobre os canais de comunicação internos existentes e quais consideram mais adequados .....	37
4.2.5	Grau de satisfação das pessoas referentes aos questionamentos por elas levantados .....	38
4.2.6	Participação dos funcionários em importantes reuniões internas da Unidade .....	38
4.3	PROPOSTA DE MELHORIA .....	39
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

FIGURA 01 TURNO DE TRABALHO.....	29	Erro! Indica
FIGURA 02 APTOS EM RECEBER INFORMAÇÕES .....	30	
FIGURA 03 APTOS EM TRANSMITIR INFORMAÇÕES .....	31	
FIGURA 04 COMUNICAÇÃO EM SUA SEÇÃO .....	31	
FIGURA 05 COMUNICAÇÃO COM OUTRAS SEÇÕES .....	32	
FIGURA 06 COMUNICAÇÃO COM A EQUIPE GERENCIAL .....	33	
FIGURA 07 COMO AVALIA OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO .....	33	
FIGURA 08 QUAIS REUNIÕES PARTICIPA .....	34	
FIGURA 09 RETORNO DOS QUESTIONAMENTOS.....	35	
FIGURA 10 MELHOR FORMA DE TRANSMITIR INFORMAÇÕES .....	36	



## 1 INTRODUÇÃO

Comunicação consiste em todo o processo de troca de informações entre colaboradores, gerências e supervisão dentro de uma empresa, independente do nível hierárquico, dentro de uma estrutura definida de processo comunicacional.

A comunicação ajuda a construir o futuro e a desenvolver uma visão onde as pessoas participam juntas e se envolvem nos processos de mudança. A comunicação também estimula o sentido de pertencer, o que gera comprometimento e envolvimento por parte dos empregados.

O processo organizacional visto como parte de um contexto organizacional amplo, necessita de um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo.

Quanto melhor for a comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, e subordinado), grupal (dentro dos departamentos), intergrupal (entre departamentos) e quanto mais envolver toda a empresa, acompanhada de uma comunicação da Missão, Valores, Objetivos Organizacionais e Padrões de Comportamento, mais facilmente a ação de por em comum resultante da partilha de significados se consolida, originando os quadros de referência que permitem aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização.

Os sistemas de informação visam garantir a presença de canais formais que permitam que a informação, necessária ao bom funcionamento da empresa, circule de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores), descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica), minimizando a presença de canais informais que estão na origem dos boatos e ruídos.

São inúmeros motivos que levam às organizações a estarem preocupadas com os processos de comunicação interna trazendo a apresentação deste tema como proposta de trabalho. O tema abordado refere-se a análise de como os funcionários percebem a comunicação interna em um Laboratório Público, trazendo

propostas de melhorias para maior satisfação das pessoas no que se refere à comunicação.

### 1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O assunto comunicação organizacional tem-se mostrado cada vez mais problemático dentro das empresas, estas, que estão constantemente em busca de melhorias nos processos da comunicação. Diariamente observam-se informações discordantes dentro das organizações, necessitando cada vez mais de padronização nas formas de comunicação. Trata-se de um tema extremamente comum e de importante resolução.

A imagem que os funcionários têm de sua própria organização é a base da imagem externa da empresa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa.

Surge então uma proposta de trabalho para evidenciar: como os funcionários percebem a comunicação interna do Laboratório de Análises Clínicas da UFPR?

Esta proposta aparece em decorrência de diversas situações que diariamente são evidenciadas nas rotinas de trabalho, pela falta ou distorção de informações que é normalmente responsável por inúmeros problemas e entraves organizacionais e resultam em erros administrativos e operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais no ambiente empresarial. A falta da cultura do diálogo, abertura à conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, são normalmente o grande problema que interfere nas relações de empresas. A comunicação corporativa é um elemento associado diretamente à cultura da empresa, nos valores, comportamentos de seus líderes e às crenças de seus funcionários, no sentido da forma de aprendizagem, da reflexão em grupo e pensar com espírito de equipe e união de todos para o bem comum, para isso é de fundamental importância saber lidar e conviver com opiniões e comportamentos diferentes.

### 1.2. CENÁRIO ONDE OCORREU A PESQUISA

O referido trabalho será desenvolvido na Unidade de Apoio Diagnóstico do Hospital de Clínicas da UFPR, formada pelo Serviço de Análises Clínicas (SAC) e do Serviço de Anatomia Patológica (SAP).

A Unidade de Apoio Diagnóstico conta com 262 funcionários ativos entre os vínculos UFPR, FUNPAR sem incluir a equipe dos terceirizados, estagiários e acadêmicos.

A Unidade de Apoio Diagnóstico está subordinada à Direção de Assistência do Hospital de Clínicas.

### 1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Levantar a percepção dos funcionários de um Laboratório Público sobre a comunicação interna.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características da Organização, do Laboratório Público e de seus funcionários.
- Verificar a percepção das pessoas sobre a aptidão dos colaboradores em receber e transmitir informações.
- Indicar a satisfação dos funcionários quanto à comunicação dentro de sua seção, com as demais seções e com a equipe gerencial.
- Levantar a percepção das pessoas sobre os canais de comunicação interna existentes e quais consideram mais adequados.
- Verificar o grau de satisfação das pessoas referentes aos questionamentos por elas levantados.

- Relacionar a participação de funcionários em importantes reuniões internas da Unidade.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna nas organizações é importante porque, em primeiro lugar, os empregados são parceiros e quanto mais bem informados eles estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A comunicação interna aumenta a visão do empregado. Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que ele realiza, e do que ele produz, o desempenhará com mais eficiência.

Em segundo lugar o empregado é o melhor porta-voz da instituição em que trabalha. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização, ou seja, funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem por que, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. Sabe-se, a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo.

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (intranet, internet, murais, livros de ocorrência, etc) precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. No processo de comunicação, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não.

Após análise dentro deste contexto, observou-se a necessidade de verificar como os funcionários percebem o processo de comunicação interna existente no Laboratório de Análises Clínicas da UFPR, a fim de novas propostas de melhorias no processo de comunicação interna desta Unidade.

## **2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO**

Comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana. Entre as subdisciplinas da comunicação, incluem-se a teoria da informação, comunicação intrapessoal, comunicação interpessoal, marketing, publicidade, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e Jornalismo.

Entende-se comunicação como intercâmbio de informação entre sujeitos ou objetos. Deste ponto de vista, a comunicação inclui temas técnicos (telecomunicação), biológicos (fisiologia) e sociais (jornalismo).

A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face-a-face, ou através de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a rede global de telecomunicações, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional.

No processo de comunicação em que está envolvido algum tipo de aparato técnico que intermedia os locutores, diz-se que há uma comunicação mediada.

O estudo da Comunicação é amplo e sua aplicação é ainda maior. O ato de comunicar é a materialização do pensamento/sentimento pelas partes envolvidas. Estes símbolos são então transmitidos e reinterpretados pelo receptor. Hoje, é interessante pensar também em novos processos de comunicação, que englobam as redes colaborativas e os sistemas híbridos, que combinam comunicação de massa e comunicação pessoal e comunicação horizontal.

## 2.2 ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Os componentes que fazem parte do processo de comunicação são:

- Emissor: onde nasce a mensagem, quem transmite;
- Receptor: quem recebe e processa a mensagem e para quem ela é dirigida;
- Mensagem: é o que é transmitido, o conteúdo, o objeto;
- Codificação: coloca em sinais e símbolos, palavras, imagens, números, expressões, ou qualquer outra informação a ser transmitida;
- Decodificação: decifra o conjunto de sinais e símbolos;
- Canal: é o veículo através do qual a mensagem é transmitida;
- Feedback: é a resposta do receptor pela qual se pode saber se a mensagem foi recebida e entendida.

O Feedback é o elemento mais importante de uma comunicação. A ausência ou falha de algum dos elementos afetará a eficiência e eficácia da comunicação.

O significado, a compreensão e a realimentação são componentes muito importantes da comunicação. Cabe ao emissor verificar se o significado de sua idéia foi compreendido pelo receptor. Este por sua vez realimenta o sistema e temos a partir daí grandes possibilidades de um processo de comunicação saudável. Em outras palavras o receptor quando retorna ao emissor o que entendeu da sua mensagem está dando qualidade ao processo e iniciando o diálogo.

Quando algo ocorre nesse processo, de forma que o significado da informação seja diferente do que foi emitido, ocorre o que é denominado ruído da comunicação.

Os ruídos podem ser originados em qualquer um dos elementos do processo, emissor, canal ou receptor. Existe uma extensa literatura que apresenta exemplos de tipos de ruídos mais comuns. Dentre eles, destacam-se: a ausência do feedback (a realimentação positiva) e o medo de se comunicar.

A comunicação não verbal é muito importante nas relações entre as pessoas, quando observadas podem ser evidenciadas algumas maneiras de identificar ruídos e eliminá-los.

Algumas técnicas para um observador:

Os olhos são os órgãos mais expressivos do corpo e as pessoas tem pouco controle sobre o que dizem olhos. Os olhos dizem se alguém está feliz, triste, interessado, exaltado, surpreso, mentindo, doente ou em uma dezena de outros estados.

A boca pode parecer mal humorada, fazer careta, sorrir ou expressar imponência. Rosto vermelho, corado, pode revelar desconforto, embaraço.

O corpo, a sociedade tira profundas (e nem sempre bem fundamentadas) conclusões sobre as pessoas, segundo sejam altas, baixas, gordas ou magras.

A postura, Inclinado, ajoelhado, com os ombros caídos numa postura curvada ou de pé e ereto, todas essas posturas criam imagens diferentes na mente dos outros.

Os cabelos, algumas pessoas fazem julgamento de outras com base na cor dos cabelos, se é natural ou não. A quantidade de cabelos na cabeça de um homem pode ser significativa para certas pessoas, assim como a existência de bigode ou barba, e como ele cuida. O corte de cabelos também pode ser um indicador de valores, crenças religiosas, status sócio-econômico.

Os gestos. Os movimentos de mão reforçam ou contradizem o que é dito, e até podem servir como substitutos das palavras.

As roupas. Como a pessoa se veste em especial nos ambientes profissionais.

A voz. As mensagens vocais incluem tom, altura, ênfase, inflexão, ritmo, volume, vocabulário, pronúncia, dialeto e fluência.

O toque. Apesar dos tabus que se desenvolveram nos últimos tempos em relação ao toque nos locais de trabalho. Algumas organizações estão ensinando seus profissionais a usar o toque para melhorar a comunicação com os clientes. A mensagem de toque mais importante é o aperto de mão.

O comportamento. As palavras mostram a inteligência de um homem, mas as ações seu pensamento. As pessoas observam constantemente seu comportamento para descobrir o que há de verdade por trás das palavras.

O espaço Pessoal. Corresponde à distância que mantém entre você e os outros, quando fala com eles. Às vezes, uma pessoa invade o que a outra estabeleceu como seu espaço pessoal, esta que varia de cultura e de região.

O tempo. Muitas pessoas chegam atrasadas nas reuniões. Gostam de explicar as coisas nos seus mínimos detalhes. Não cumprem prazos estabelecidos.

Estudos demonstraram que esses fatores são cinco vezes mais potentes do que as próprias palavras e podem ser evidenciados em toda a equipe de trabalho, desde que o observador tenha este discernimento e preparação para efetuar as análises.

### 2.3 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO MAIS EFICAZES

Identificar canais de comunicação interna adequados é uma tarefa cuidadosa e que exige um bom conhecimento da empresa, dos seus costumes, da sua cultura e do perfil dos empregados. Conhecer o público e saber como chegar a cada um é o ponto de saída e a garantia de sucesso de um programa de comunicação interna. O cuidado com a linguagem, com os meios é fundamental. Não se pode informar a todos da mesma maneira, com o mesmo linguajar e com os mesmo veículos, a não ser que a neste caso dê preferência para a linguagem simples e que todos tenham acesso ao veículo, que pode ser uma reunião coletiva ou informativo impresso.

Hoje, devido a custos, muitas empresas estão escolhendo trabalhar a comunicação interna via Internet, Intranet. Quando todos, ou grande parcela, têm acesso tudo bem, isso funciona. Caso contrário, alternativas devem ser identificadas, como murais em locais estratégicos (refeitório, entrada da empresa). Qualquer iniciativa de comunicação deve passar por planejamento, revisto e discutido por uma equipe que contemple várias áreas da empresa, desde que a área de comunicação e a de recursos humanos interajam e se comprometam com o processo. É muito comum apenas uma das áreas assumir eximindo outras áreas da responsabilidade. Enquanto não houver integração nas próprias áreas, é ilusão acreditar que a comunicação interna vai fluir, e o erro inicia neste momento.

Assim como os demais processos da empresa, a comunicação também pode ser estudada, planejada, analisada e melhorada. A vantagem desse processo é que comunicar é uma coisa relativamente fácil e inerente de cada ser humano. O difícil é fazer isso de maneira clara, respeitando as diferenças e mantendo a verdade, tanto nas palavras quanto nas ações. Comunicação é essencial e muito fácil, basta que todos se sintam encorajados e valorizados para isso.

Quando se faz a análise sobre o assunto da perspectiva das lideranças as justificativas encontradas mais freqüentes para os problemas de comunicação são:

- Excesso de informação
  - Falta de envolvimento e participação das pessoas
  - Falhas na comunicação
  - Inconsistência das mensagens
  - Falta trabalho em equipe
  - Dificuldades em personalizar as mensagens para os diferentes níveis hierárquicos
- Integração da comunicação no processo de planejamento da empresa.

Na realidade, estas desculpas são um enorme engano, pois na medida em que a principal razão reside no fato de que as lideranças não praticam seu discurso. Não existe hipocrisia maior do que um programa tipo "fale com o presidente", no qual a correspondência a ele dirigida é respondida por terceiros.

Comunicação interna é como ser um pai na educação dos filhos: é preciso primeiro acreditar no discurso (credibilidade) dar o exemplo, (praticar) para poder influenciar o comportamento dos filhos (funcionários).

Parte da solução está em entender que a comunicação interna é um esporte coletivo, ou seja, não pode ser função deste ou daquele departamento. É função de todos. Principalmente do profissional de Recursos Humanos e de treinamento.

Da diretoria ao chão da fábrica, a comunicação interna deve ser considerada questão de segurança nacional e deve ser implementada por quem tem a responsabilidade de praticar, diariamente, os princípios de Recursos Humanos da organização.

A comunicação interna é também um esporte de contato. Os programas e as ferramentas de comunicação existentes são apenas isso - ferramentas - que não podem nunca substituir o contato e a relação pessoal. Desde a primeira entrevista de orientação de um novo funcionário até à entrevista de desligamento de outro funcionário, o contato humano é fundamental e insubstituível.

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Escutar com sinceridade e ter interesse em agir sobre a informação recebida.

Os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são:

- clara;
- consistente;
- contínua e freqüente;
- curta e rápida e
- completa.

Comunicação interna é ter foco em poucas mensagens, porque não se pode ser tudo para todos ao mesmo tempo. Comunicação é fator de satisfação. As pesquisas de satisfação e clima do público interno precisam medir necessariamente se as mensagens da organização estão gerando credibilidade e prática dos valores da organização. Somente assim, serão gerados o envolvimento, o compromisso e a prática das mensagens.

As lideranças devem, portanto, liderar o processo de comunicação interna, motivar suas pessoas para que se engajem ao processo e acima de tudo, oferecer ferramentas, os treinamentos e os recursos que irão construir a confiança, que como uma caderneta de poupança só deve receber depósitos.

## 2.4 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. É responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori, “a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização”. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

Para o professor, pesquisador e consultor de empresas na área de Comunicação Empresarial, Wilson da Costa Bueno, “ela é de suma importância numa organização porque cada pessoa de uma organização tem um papel a desempenhar na comunicação interna e não só o "staff" profissional de comunicação”.

Toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias “a Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios”, defende o professor Wilson Bueno, opinião compartilhada com a professora Margarida Maria Krohling Kunsch, para quem a comunicação interna “deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais setores, tornando-se assim uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados”.

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que devem ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos.

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários. Ela é um dos mais importantes componentes da comunicação integrada e, conforme Kunsch (2002, p.159), esta importância “reside sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade”.

Alguns aspectos devem ser considerados para que a comunicação interna alcance seus objetivos. Eles estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem. Conforme Kunsch (2002, p.161), “a eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos”. Os gestores das organizações devem procurar envolver os funcionários em todos os processos de comunicação, em busca de uma gestão

participativa, valorizando a cultura organizacional e o papel de cada indivíduo dentro da empresa.

Além da eficácia da comunicação esta também requer qualidade, veículos e instrumentos adequados para sua eficaz. Com avanço da tecnologia houve um desenvolvimento dos veículos de comunicação. Na maioria das organizações a comunicação tende a se tornar cada vez mais informal assim como descreve Matos (2004, p.110) Comunicação Informal - Quando as vias formais de comunicação da empresa não atendem à demanda por informações do seu público interno, surge à versão extra-oficial do ouvir dizer, também chamada rádio corredor, forma de comunicação em que a mensagem em original sofre alto grau de distorção, chegando muitas às vezes a assumir sentido contrário da sua primeira versão. O jogo do telefone sem fio ilustra bem a ineficiência desse tipo de comunicação.

A comunicação interna define sua missão, defendida por Torquato (2004, p.54) como: Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Desta forma, ela é definida em consonância com a realidade do público interno de uma organização. Faz-se entender o porquê não existem programas de comunicação prontos, uma vez que este depende dos objetivos, metas e estratégias que são previamente definidas, sendo esta somatória dos esforços individuais que levará o sucesso do processo de comunicação empresarial.

A comunicação interna é um fator de motivação, como diz Matos (2004, p.136): A comunicação é fator de motivação e satisfação dos colaboradores. Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. À medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado. O ambiente organizacional favorável é aquele onde se encontra abertura para expor suas idéias, com transparência e sem medo de represarias. A comunicação interna favorece esse diálogo e pode facilitar este processo de mão dupla funcionário versus empresa e empresa versus funcionário.

A importância da comunicação interna está nas possibilidades que ela oferece em estimular o diálogo e a troca de informações entre todos os níveis da

pirâmide organizacional, bem como na busca da qualidade das relações.

Para obter sucesso, os líderes devem, antes de qualquer coisa, posicionar suas atenções para as necessidades de comunicações de seus funcionários. Ao longo dos anos, os desejos e as necessidades dos funcionários e das empresas mudaram, a comunicação ficou mais sofisticada para cumprir seu papel. As pessoas dentro das organizações já não são mais vistas como meros empregados, mas sim como uma importante fatia do sucesso empresarial.

Foi-se o tempo em que o “jornalzinho interno” era o único instrumento de comunicação dentro das organizações, contendo algumas fotos dos aniversariantes do mês e notícias que na maioria das vezes não interessavam ao público-alvo.

Para Torquato (1991, pg.201) [...] os jornais internos assumem, constantemente, na interpretação de muita gente – incluindo até profissionais de comunicação –, a posição de sinônimo de comunicação interna. Nada mais errado. Os jornais internos, boletins e mesmo revistas constituem expressiva e importante parcela da comunicação interna, mas não podem ser confundidos com todo o processo de comunicação, nem mesmo podem representar a fatia maior e mais significativa do processo.

A comunicação interna é composta por instrumentos e ações que pela sua eficiência, transformam-se em canais oficiais para despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo o que acontece na organização. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização, além de reproduzir a imagem e a cultura organizacional da mesma. Existem inúmeros instrumentos e ações de comunicação interna para garantir a excelência nas relações entre funcionário e empresa.

Para Brum (1998, pg.91), “a possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e seus funcionários é bastante grande”. No entanto, é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo para um bom trabalho.

Além do conhecido jornal, existem outros canais e instrumentos de comunicação interna. Os mais conhecidos e utilizados são o manual e vídeo de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de

parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, painéis celulares, datas festivas, canais diretos entre direção e funcionários, vídeos, palestras internas, intervenções teatrais, rádio interna, vídeo jornal, correio eletrônico, intranet, internet, etc.

Marchiori (2005, pg.115) acredita que: O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. O sucesso empresarial está diretamente ligado a um bom desempenho dos processos de comunicação com o público interno.

Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna, carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade aos seus colaboradores e que dê o feedback esperado.

Não se deve dar todos os créditos do sucesso empresarial somente à comunicação interna. Enquanto a comunicação interna tem seu foco direcionado para o público interno, o marketing interno concentra os seus esforços no cliente externo fazendo uso de suas ferramentas para alcançá-lo. O sucesso de uma organização também depende de um esforço de marketing interno bem estruturado.

Hoje, apesar de existirem muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre as pessoas estão se comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização.

## 2.5 EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO

Muitos estudiosos acreditam que as pessoas se sentem motivadas em seu trabalho sendo valorizados pela empresa, valorização dos canais de comunicação, tanto no sentido ascendente, como principalmente no descendente. As pessoas devem conhecer a empresa como um todo, tendo também formas de emitir as suas opiniões a respeito de tudo, tanto na área de produção como na área administrativa. Numa organização é importante que as pessoas estejam envolvidas e conheçam toda a estrutura da empresa, bem como ela funciona para que possam estar em sinergia e sintonia com toda a equipe. O ideal é que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado.

Muitas vezes o fracasso da maioria das empresas não está na falta do conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas. Atualmente a inovação tecnológica tem atendido em grande parte as necessidades das empresas, então agora é o momento em que as pessoas estão ganhando lugar de destaque e os problemas estão cada vez mais evidentes.

São poucas empresas que se preocupam verdadeiramente com o seu capital intelectual. Na maioria das vezes a primeira medida em reduzir gastos é no quadro funcional que se reflete e investimento é sempre a última área a ser abrangida.

Motivar um indivíduo é fazer com que ele tenha vontade de participar com o máximo de seu potencial em uma atividade. Segundo Hunter (2004, p. 109) a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe, acrescentando que motivar é influenciar e inspirar à ação.

É notório que cada pessoa tenha uma tendência natural de considerar a sua problemática individual de forma prioritária. É por isso que cada um faz de si e de suas vivências o ponto de referência do universo no qual se encontra. Para suplantar as próprias dificuldades, cada ser está constantemente buscando conseguir elementos que possam fornecer-lhes maiores informações, esclarecer e equacionar melhor suas preocupações mais íntimas. Muitos comportamentos humanos indesejáveis levam a simples conotação de má vontade, falta de educação, entre outros. É preciso compreender que a intenção primeira de cada

pessoa é a de ser produtiva. Se isto não ocorre no seu trabalho, na sua vida familiar, na sua carreira escolar, é porque esta pessoa deve estar acumulando dentro de si alguma inadequação pessoal. Toda pessoa-problema é antes de tudo um problema para si mesma, a convivência e o entendimento entre outros ficariam mais fáceis, e muito sofrimento advindo de desencontros pessoais poderiam ser evitados.

Diferente das ciências exatas a lógica das ciências comportamentais rege sua orientação ao desencadear raciocínios, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. É desta forma que, a não ser rarissimamente, essa ciência fornecerá postulados universais e leis rígidas. O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando a sua história de vida, em qualquer das etapas da vida. Atentando-se cuidadosamente para inatas esses fatores e considerando-os por sua coerência intrínseca, será possível conhecer e explicar mais sistematicamente aqueles dados que caracterizam a realidade do comportamento de cada um. Como não há bagagem inata idêntica e tampouco experiências de vida exatamente iguais, é possível chegar à conclusão sobre a diferença mais característica entre as ciências exatas e ciências comportamentais.

Uma pessoa se torna problema dentro de uma organização sempre que seu comportamento cria dificuldades ao grupo de pessoas em meio ao qual desenvolve suas atividades ou diante das normas a serem cumpridas na instituição. O empregado problema chama a atenção por sua conduta atípica e frequentemente indesejável, acabando por provocar uma queixa quanto a sua maneira de agir.

Uma pessoa não pode motivar a outra. O que se faz no lugar de motivar é satisfazer as necessidades do outro. É possível oferecer fatores de satisfação às pessoas, adequar às áreas de trabalho, melhorar o clima organizacional, melhorar os fluxos das rotinas de trabalho, mas é impossível motivar alguém. A tarefa da administração não é a de motivar seus colaboradores, mas, sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles.

A comunicação está cada vez mais relacionada ao exercício do poder. Concentrá-la, manipulá-la, distorce-la, gera a situação de as pessoas fingirem acreditar no que ouvem, mais para evitar maiores discussões sobre o assunto do que por efetivamente concordarem em atuar na direção proposta pelos dirigentes para atingir os objetivos organizacionais.

Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional que prevaleça um ambiente de transparência, confiança e estímulo à cooperação. Redistribuir a informação e fazê-la circular nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. Assim, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização.

## 2.6 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO

Em plena era da comunicação, muitas empresas ainda não sabem como chegar ao público-alvo. A falha pode ter origem na ausência de um profissional capacitado para a função, o processo de comunicação vai além da troca de informações e deve caminhar lado a lado com o processo de gestão. O Gestor deve ter o olhar da pesquisa, o olhar técnico. É necessário recolher a individualidade e optar por uma postura metodológica.

Nunca se deve reduzir o mundo à diminuta consciência humana comum. Para o gestor a leitura do mundo é instrumento de trabalho. O processo de leitura ocorre em três níveis: o sensorial onde se utilizam os 5 sentidos, o nível emocional, onde o conteúdo atrai de alguma forma e o nível racional onde se usa o intelecto.

Os gestores trabalham com objetos que nas suas interpretações desencadeiam essas dimensões e dão prioridade ou negam alguns aspectos durante essa interpretação do mundo. Por isso o gestor precisa atentar-se para as diferenças entre o ver e o olhar. O "ver", uma atitude involuntária, imposição das coisas sobre o sujeito, um registo espontâneo da superfície visível, onde o sujeito se acomoda. O "olhar", uma atitude intencional, resultado do que se investiga, onde o sujeito pensa.

O "olhar" não é a substituição da espontaneidade e da criatividade pelo domínio da razão, é estabelecer uma relação deliberada com o mundo. O gestor deve, portanto, desenvolver uma postura ética, científica e política, superando a contemplação anestesiada do "ver", mas também a concentração exclusiva e excludente nas verdades.

Para estruturar de forma eficiente a comunicação, o gestor faz um trabalho com a concepção de que a comunicação empresarial vai além da transmissão de informação. Trata-se de um processo de estabelecimento de relação entre interlocutores, entre os setores da empresa. Portanto, a discussão não deve ser limitada ao fluxo de informação, que também é importante, é preciso trabalhar a idéia de comunicação em conjunto com gestão. Não dá para isolar o fluxo de informação do processo de gestão. O papel do gestor e de toda sua equipe seria pedagógico e motivador, orientando sobre práticas eficientes e tornando a comunicação uma preocupação de todos. Sua responsabilidade não se limita a criar e manter eficientes produtos e serviços, mas também implica em gerar espaços de interação e participação, despertar o interesse e motivar para uma comunicação excelente em cada âmbito.

As empresas mostram-se cada vez mais preocupadas com a comunicação, pois as possibilidades de interação dentro das organizações aumentaram muito por conta do trabalho em equipe. Hoje, dentro das empresas, as pessoas articulam-se muito mais, relacionam-se muito mais, até pela necessidade do negócio. Conseqüentemente, as empresas articulam-se e interagem muito mais. Pode-se dizer que o mundo hoje se comunica muito mais do que no passado, por conta da tecnologia da informação.

A comunicação é uma área muito especializada, por conta do momento histórico de crescimento das forças de produção. Na era que se convencionou chamar de pós-modernidade, as pessoas estão muito atentas aos discursos produzidos pelas empresas. É preciso ter profissionais que entendam de comunicação, que estudem o assunto. Comunicação não é para quem quer, é para quem pode trabalhar com ela. A comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana.

Segundo Kyrillos (2008, pag.40), "a comunicação hoje, é uma habilidade fundamental e bastante desejável para todos que pretendem crescer

profissionalmente, firmar-se como um executivo de destaque”. As pessoas ao longo do tempo e ao longo de suas vidas vão se aprimorando e melhorando sua capacidade de se comunicar e liderança e comunicação são temas muito próximos.

O líder precisa estar atento aos sinais de interpretação da mensagens por ele enviadas. A preocupação é que a comunicação não é um processo transparente, visto que depende da subjetividade, motivações e expectativas do receptor, este que pode modificá-la conforme seus parâmetros pessoais.

Kyrillos (2008, pag.44), relaciona algumas qualidades de liderança desejáveis para que a comunicação seja realmente efetiva: voz bem colocada, clareza articulatória, utilização adequada dos recursos vocais, bom vocabulário, postura e atitude proativa, boa expressão corporal e facial, uso adequado de gestos.

Tais características devem ser incorporadas ao estilo de cada pessoa de forma que o processo gradativamente demonstre melhoria e bons resultados.

## 2.7 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicar é mais do que a simples transmissão de informações, é a impressão de significados. Afirmo Clegg (2004, p.126), nível estratégico das organizações, e a comunicação, possibilitam a produção, distribuição e recepção de informações internas e externas, sendo, portanto uma função essencial, que deve estar sujeita a uma estrutura de hierarquia, cargos e funções. Os autores definem três fluxos de informações internas e dois de informações externas, como segue:

No plano interno:

- Descendente: do nível superior para o nível subordinado;
- Ascendente: do nível subordinado para o superior;
- Horizontal: entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

No plano externo:

- Organização para: sociedade, mídia, governo e mercado;
- Sociedade, mídia, governo e mercado: organização.

Estes fluxos envolvem as comunicações formais, mas os autores mencionam ainda que, os fluxos informais tendem a complicar esse quadro, esses,

são fluxos alimentados por toda uma rede de comentários, boatos e fofocas, conhecida como rádio peão.

Para Kunsch (2009, pág.54), existem ações que se processam por meio do trabalho formal e informal no interior das organizações. As ações formais já devem constar descrição de cargos e na descrição das atividades para todas as funções e as informais estão presentes no conjunto de tarefas diariamente desempenhadas pela equipe.

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

O conjunto de valores de uma organização, os valores, missão e visão de futuro, proporcionarão as condições para a comunicação empresarial poder atuar com eficácia.

A comunicação é tida como vital no processamento das funções administrativas, como cita Thayer (1976, p.120), que coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”.

A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais, e de cada uma com seu mundo interno e externo. E isto só se dará, por meio da comunicação e na comunicação. De acordo com Kunsch (2003, p. 15), é necessário para compreender o processo comunicacional, assim citado.

Para compreender a complexidade do ato comunicativo, um dos caminhos é estudar alguns elementos ou aspectos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações: as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

Entretanto é pertinente uma preparação da empresa para atender as necessidades dos seus públicos para que esta seja eficaz nos seus meios e possa estabelecer seus reais significativos, trabalhando em rumo a aplicabilidades de seus objetivos.

As organizações, em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos

comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo e os ruídos possíveis de serem causados pelos aspectos externos.

A comunicação é a essência do comando. Cada atividade que envolva duas ou mais pessoas requer uma atenção especial à comunicação, pois não basta apenas ouvir e trocar fatos. O processo de comunicação envolve quem envia a mensagem, ou a fonte da mesma, desde o momento que ela é recebida e posteriormente respondida. O receptor necessita compreender e responder para saber se todo o ciclo se fechou. Dentro das empresas existem inúmeras comunicações que devem ser realizadas diariamente, devendo existir um fluxo de informações, que é a forma predominante da comunicação.

As pessoas são as peças chave para que exista um processo de comunicação eficiente dentro das empresas e com a modernização e complexidade das empresas verifica-se a cada dia a necessidade de canais de comunicação que funcionem com eficiência, e de formas adequadas aos tipos de informações e ordens que transitam por estes canais.

O comunicador deve ter em mente quatro objetivos ao transmitir uma informação, primeiro obter a atenção de quem está informando, prendendo a atenção do receptor. Ele precisa ser ouvido tendo instruções por escrito e fazer análise da informação recebida.

O segundo objetivo é a compreensão. A informação deve ser entendida. Entender e compreender são passos preliminares da aceitação da idéia.

O terceiro objetivo corresponde em receber, analisar, compreender e aceitar a idéia.

O quarto objetivo é a ação. Se uma resposta foi dada, é sinal de que a comunicação atingiu seu objetivo semifinal, pois o objetivo maior que é a soma da ação, a resposta à comunicação seja tomada ou enviada no sentido proposto ou desejado pelo órgão emissor.

É preciso conhecer a mensagem a ser desenvolvida, os caminhos que vão tomar e que canais a percorrer. Assim escolherá a forma mais adequada de

transmitir as informações, bem como a capacidade dos receptores em entender e aceitar as idéias.

Alguns princípios básicos devem ser levados em consideração:

- conhecer os objetivos das mensagens;
- compreender o receptor;
- compreender as idéias que está comunicando;
- organizar as idéias de forma objetiva;
- escolher os meios utilizados para comunicação;
- apresentar o material efetivamente;
- avaliar a cada passo do processo para estar rumo aos objetivos a serem atingidos.

Entende-se por comunicação efetiva aquele processo através do qual o objetivo do comunicador é atingido, isto é, as mensagens são escolhidas, escritas ou faladas, são enviadas, caminham, são retransmitidas, chegam ao destinatário, são acolhidas, são recebidas e despertam, no receptor a reação positiva desejada pelo transmissor. Portanto todo o programa de comunicação das empresas deve ser planejado cuidadosamente a fim de se obter resultados realmente efetivos.

Para Chiavenato (1999, p.315), a teoria administrativa tem demonstrado que os ambientes estáveis exigem organizações mecânicas, enquanto os ambientes mutáveis exigem organizações orgânicas. Percebe-se que com a era da informação, as mudanças ocorrem a todo o tempo estando cada vez mais instáveis, obrigando as empresas ser flexíveis e adeptas às mudanças necessárias.

Algumas características deste novo modelo de organizações são evidentes, sendo importante à descentralização e redução dos níveis hierárquicos, autocontrole e iniciativa para tomar decisões em todos os níveis, pessoas autogerenciáveis, equipes multidisciplinares e multifuncionais.

Enfim, isto mostra que as organizações estão migrando para estas mudanças e desenvolvendo modelos mais dinâmicos e inovadores em busca de uma reorganização para se adaptar ao mundo globalizado.

Conforme Chiavenato (1999, p.7), “as organizações bem sucedidas se deram conta que precisam tratar seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados”. Este efeito fica claramente traduzido quando uma organização demonstra a preocupação e esta parceria com seus

funcionários, pois passam a ser participantes do sucesso da organização e não atuam somente como sujeitos passivos no contexto.

Muitas organizações deixaram de lado o organograma tradicional e passaram a inovar em termos de estrutura organizacional e de organização do trabalho. Não o fizeram apenas para atingir uma estrutura mais moderna, mas sim pela necessidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis, inovadoras e rápidas. Muitas modificaram toda sua estrutura hierárquica e tornaram as pessoas que lidam direto com o público externo as mais importantes da organização. As pessoas passaram a servir horizontalmente ao cliente e não mais verticalmente, tornando-se todos componentes proativos no negócio.

Esta nova situação fez com que os colaboradores das organizações tenham uma visão sistêmica de suas empresas, tendo que estar envolvidos em todos os processos internos e externos, nem que somente em nível de conhecimento. Traz a responsabilidade a toda a equipe de trabalho e não aquele que está diretamente ligado no processo.

## 2.8 AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações existem formas e meios diferenciados de comunicação. Conforme afirma Torquato (2002, p.34), "a comunicação organizacional é comumente entendida por meio de uma forma: a comunicação social, caracterizada por ser um processo indireto, unilateral e público".

Diante deste processo dinâmico, Torquato (2002, p.34) define uma outra forma de comunicação, sendo: "É a comunicação administrativa, que reúne os papéis, as cartas internas, os memorandos". Em muitos momentos, a comunicação administrativa entope os canais da organização, prejudicando as operações, ou seja, as informações, em vez de chegar ao último profissional da linha, estacionam no meio, em função de problemas gerenciais, do acúmulo administrativo e da excessiva quantidade de canais de comunicação. Surgem então as maiores dificuldades dos profissionais de comunicação ao identificarem os problemas de uma organização.

A comunicação consegue se fazer presente por se deparar com os ruídos e não se fazer fluída nas organizações devido ao acúmulo significativo que a administração causa aos departamentos.

Torquato (2002, p.34) apóia a idéia de que a comunicação dentro de uma organização é a comunicação social, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. É a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto pontos de vista operacional e tecnológico. E há uma forma, conhecida sistema de informação, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

Assim se processa todo o andamento das formas de comunicação. Elas se misturam além de andarem lado a lado e serem uma suporte da outra. É pertinente avaliar estes canais, verificando a eficácia e a eficiência de cada uma no processo como um todo. Avaliar sua importância é essencial para a vitalidade do processo. A comunicação deve ser programada, planejada e jamais delegada ao improvisado. As organizações devem além de preparar a estrutura comunicacional, ouvir seus públicos de interesse, para que não sejam fadadas ao insucesso.

## 2.9 AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Muitas vezes a organização dedica atenção ao sistema de comunicações, mas pode ter inúmeros problemas:

- Não transmite a informação desejada pelas pessoas, algumas vezes as informações não são como gostariam de ouvir.
- As informações horizontalmente ou verticalmente são distorcidas chegando ao destino mal compreendidas, ou muitas vezes nem chegam.
- Não providencia as informações que a gerência deseja, sobre reações dos empregados, suas sugestões, recomendações e as questões de como a empresa está funcionando.

- As pessoas que comunicam a informação, frente à falta de autoridade, não inspiram confiança necessária a aquele que recebe a mensagem.
- A comunicação às vezes não inspira nem desperta aceitação desejada.

O problema essencial não é a existência de falhas ou quedas nas comunicações, mas muitas vezes as pessoas se recusam a se comunicar, sendo que infelizmente àquelas que se recusam poderiam ter algo de precioso e fundamental para melhorar os processos dentro das empresas. Esta recusa existe em todos os níveis hierárquicos da empresa e os efeitos refletem no conjunto.

Comunicação não é tão somente transmissão de idéias. O simples fato de colocar as idéias em palavras, e enviá-las a outra pessoa, não significa dizer que esta pessoa recebeu e respondeu como se desejou. É necessário que haja um canal de retorno da comunicação.

A comunicação não circula adequadamente na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informações, a especialização gera situações em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados.

A consequência é que a comunicação dentro das empresas tende a ser predominantemente burocrática. Ela flui de cima para baixo, com o uso de uma retórica sofisticada por parte daqueles que ocupam posições privilegiadas para angariar apoio e adesão dos demais funcionários. Isso cria uma situação de cinismo coletivo, onde todos fazem de conta que tem conhecimento de tudo dentro da empresa.

As organizações têm muita preocupação em divulgar informações, porém quando se trata do retorno e ouvir, não estão preparadas. Não se faz avaliação dos resultados e o envolvimento da qualidade da comunicação fica apenas com a equipe da área.

### 3 METODOLOGIA

No capítulo a seguir é apresentada a metodologia utilizada na realização do estudo e como esta contribuiu para realização dos objetivos estabelecidos.

Quadro-resumo - Objetivos Específicos, formas de coleta e de análise

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Formas de Coleta</b>	<b>Formas de Análise</b>
Descrever as características da organização, do laboratório público e de seus funcionários.	Dados secundários	Análise documental
Verificar a percepção das pessoas sobre a aptidão dos colaboradores em	Aplicação de questionário questões 1 e 2	82% aptos a receber informações; 8% não aptos a receber informações e

receber e transmitir informações.		10% não sabem avaliar. 57% aptos a transmitir informações, 28% não aptos a transmitir informações e 15% não sabem avaliar.
Indicar a satisfação dos funcionários quanto à comunicação dentro de sua seção, com as demais seções e com a equipe gerencial.	Aplicação de questionário questões 3, 4 e 5	Comunicação dentro da seção 11% ruim, 29% regular, 50% bom e 10% ótima. Comunicação com demais seções 13% ruim, 38% regular, 41% bom e 8% ótima. Comunicação com equipe gerencial 6% ruim, 31% regular, 56% bom e 7% ótima.
Percepção das pessoas sobre os canais de comunicação interna existentes e quais consideram mais adequados.	Aplicação de questionário questões 6 e 9	Canais de comunicação existentes 6% ruim, 24% regular, 60% bom e 10% ótimo. Melhor forma de transmitir informações 34% email, 20% livros de ocorrência, 28% comunicados e 18% murais.
Verificar o grau de satisfação das pessoas referentes aos questionamentos por elas levantados.	Aplicação de questionário questão 8	7% ruim, 31% regular, 59% bom e 3% ótimo.
Relacionar a participação de funcionários em importantes reuniões internas da Unidade.	Aplicação de questionário questão 7	16% reuniões com gerência, 9% reuniões do colegiado, 58% reuniões internas de cada seção, 17% outras reuniões, como do Grupo da Qualidade, Comissão de Resíduos, Comissão de Acreditação Hospitalar, Comitê de Humanização.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem por objetivo levantamento da percepção dos funcionários sobre a comunicação interna de um Laboratório Público. Para tanto, fez-se necessário o embasamento em pesquisa bibliográfica proporcionando assim, a fundamentação teórica e aplicação de questionários funcionários da Unidade, para posterior análise dos mesmos, bem como sugestões de ações de melhoria em todo o processo.

Desta forma, pode-se caracterizar como uma pesquisa quantitativa, por haver o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados e tem por finalidade medir e relações entre as variáveis.

O método a ser utilizado será através de aplicação de questionários a uma amostra da equipe de colaboradores da empresa. É apropriado para medir a opinião das pessoas sobre de que forma percebem a comunicação interna da empresa. Tem por finalidade apresentar a percepção das pessoas sobre a comunicação interna da empresa e apresentar novas propostas nos processo de comunicação, a fim de melhorar e envolver os colaboradores da empresa no processo como um todo.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa será caracterizada com descritiva. De acordo com Mattar, (2008, p.12), descritiva, porque é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

A técnica para obtenção de dados da pesquisa descritiva será feita através de questionários pessoais.

Também é do tipo estudo de caso, pois foi realizado um estudo específico num Laboratório Público, com funcionários que trabalham nesta área.

Aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma ou um grupo de pessoas de uma organização. Assim a principal característica é o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e tem como finalidade medir relações entre as variáveis.

Sendo assim pode-se afirmar que a adoção deste método viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador e sobre a realidade social investigada.

### 3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Foram distribuídos questionários a uma amostra de 150 (cento e cinquenta) funcionários de diversos cargos da referida empresa, nos diferentes turnos de trabalho, com perguntas direcionadas sobre a percepção dos funcionários quanto à comunicação interna organizacional.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados constitui os meios empregados para reunir todo o tipo de informação julgada necessária à construção dos esclarecimentos a respeito de um determinado fenômeno.

A coleta de dados da pesquisa foi efetuada através de dados primários e secundários, como segue:

- Pesquisa Bibliográfica
- Observação e dados documentais
- Questionários

Dados primários, segundo Mattar (2008, pág.41), são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que têm o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Dados secundários, como caracteriza Mattar (2008, pág.41), são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados, como é o caso fontes da própria empresa.

Desta forma, buscou-se tanto análise dos dados primários como de dados secundários, a fim de coletar informações suficientes para atender aos objetivos deste estudo.

O questionário, como descrito por Lima (2004, pág.52), corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisa de campo de caráter quantitativo. É resultado da formulação e da aplicação de uma série de questões, que devem ser respondidas por escrito. Isto é, consiste no diálogo com o objetivo de colher determinada fonte ou pessoa, dados relevantes para a pesquisa em andamento, não somente os quesitos da pesquisa devem ser bem elaborados, quanto o informante deve ser criteriosamente selecionado.

O número total de funcionários desta Unidade é de 262, sendo que optou-se aplicar questionários a 150 (cento e cinquenta) pessoas, selecionadas aleatoriamente, envolvendo diversas áreas e turnos diferentes, durante cinco dias. As perguntas forma do tipo fechadas.

A observação foi realizada dentro da própria Unidade e pode-se dizer que as observações validam o resultado de outras técnicas, e é por meio do confronto destas informações que serão evidenciados o ponto crítico do objeto estudado.

Conforme Mattar (2008, pág.81), o método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamentos e respostas, orais ou escritas.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

Nessa pesquisa foram utilizadas as ferramentas do Microsoft Office, tais como Word e Excel, para confecção e tabulação dos questionários. Os dados referentes à observação foram analisados conforme percepção e descrição da pesquisadora com a finalidade de responder os objetivos propostos nesse trabalho.

Os dados foram obtidos através da aplicação de questionários aos funcionários, sendo tabulados e em seguida analisados. Num total de 150 questionários.

## 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

### 4.1.1 Hospital de Clínicas

A história do hospital de Clínicas começa muito antes do seu funcionamento, em 1961. Inicia em 19 de dezembro de 1912, quando foi fundada a Universidade do Paraná, junto a um modesto sobrado, localizado à Rua Comendador Araújo, 42. O aprendizado prático do curso de Medicina era feito na Santa Casa, no Hospital Nossa Senhora da Luz, e partir de 1930, em outros hospitais como o da Cruz Vermelha e o Hospital Oswaldo Cruz.

Em 1918, quando uma epidemia de gripe espanhola se alastrou pelo Paraná, o curso de Medicina passou a ter importância fundamental. O Grêmio dos acadêmicos de Medicina, hoje conhecido como Diretório Nilo Cairo, atendeu a vários pedidos de prefeituras do interior do Estado. Os alunos foram agraciados com votos de louvor e gratidão externados nos principais jornais.

No primeiro governo de Moyses Lupion, surgiu no Paraná uma idéia de se construir um grande hospital geral que pudesse ser utilizado pelos estudantes de Medicina.

Por ato do Poder Executivo, publicado no diário Oficial do Estado em 23 de agosto de 1948, foi desapropriada uma área de 2.687m<sup>2</sup> pertencente ao Sr. Agostinho Ermelino de Leão, destinada à construção do prédio central do hospital.

Durante os anos seguintes, foi erguida a estrutura do edifício central que, ainda hoje, é a parte mais alta do Hospital de Clínicas. Mas a obra foi paralisada por alguns anos por falta de verbas. Ao mesmo tempo, o movimento pela federalização da Universidade do Paraná tornou-se irreversível e, em 4 de dezembro de 1950, foi criada a Universidade Federal do Paraná, de acordo com a lei nº 1254.

No governo de Bento Munhoz da Rocha Neto, foram iniciadas as articulações para a transferência do Hospital de Clínicas para a UFPR, com o importante apoio do reitor Flávio Suplicy de Lacerda.

Em 1953, o Hospital de Clínicas, ainda por terminar, foi incorporado ao patrimônio da UFPR pela lei estadual nº 1212 após a incorporação, a equipe do Professor Odair Pacheco, da Universidade de São Paulo, foi contratada pela Universidade para fazer a revisão do projeto já existente.

Originalmente, o Hospital teria apenas o prédio central, construído numa área de 23.000m<sup>2</sup>, mas, após vários estudos e visitas nas obras, foi aprovada a construção simultânea de edifícios anexos e o do central com diversas alterações introduzidas ao projeto inicial, ampliando a área a ser construída para 40.450m<sup>2</sup>.

Em 1959, o Hospital de Clínicas já estava praticamente concluído. Entretanto, somente no dia 26 de março de 1961 foi oficializada a inauguração das instalações do HC, com o descerramento da placa comemorativa pelo ministro da Educação e Cultura, Clóvis Salgado da Gama, representante do presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Graças à capacidade técnica, tenacidade e visão de futuro do reitor Flávio Suplicy de Lacerda, cuja gestão foi de 16 anos, o Hospital de Clínicas teve suas instalações concluídas.

No dia 05 de agosto de 1961, o Presidente Jânio Quadros veio a Curitiba, fez uma visita minuciosa a todas as unidades e o Hospital de Clínicas foi oficialmente declarado em funcionamento. Neste período era Governador do Estado do Paraná Nei Braga e prefeito de Curitiba Iberê de Matos.

A partir de 1962, iniciou a obrigatoriedade de estágio no HC/UFPR para o 6º período de Medicina e o convênio para outros estudantes do país.

No ano de 2002, marcou o início do processo de implantação do novo modelo de gestão, denominado Unidades Funcionais, que inseriu todos os funcionários, de qualquer função e nível hierárquico, nas decisões administrativas por meio de colegiados internos.

Em 2003 o HC firmou um compromisso de buscar acreditação junto a Organização Nacional de Acreditação-ONA, instituindo para isso, uma Comissão formada por profissionais de diversas categorias com o objetivo de implantar um

programa de qualidade capaz de conquistar, num processo de avaliação, o “Certificado de Acreditação”.

O ano de 2004, além de inúmeras obras realizadas, o que marcou foi a assinatura de Contrato de Metas das sete primeiras unidades funcionais e nos anos seguintes, a continuidade do processo de implantação alcançou 16 unidades em funcionamento até dezembro de 2009.

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná está às portas do seu cinquentenário sendo o maior hospital do Paraná e, entre os universitários, o quinto maior do país. Referência em vários serviços de saúde. Realiza todos os seus atendimentos de forma gratuita, pois é totalmente financiado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), o qual o classifica com o nível de terciário, ou seja, atende somente casos de médio e grave riscos.

O Hospital de Clínicas atualmente possui 60.473 mil metros quadrados de área construída: 261 consultórios e dispõe de 643 leitos distribuídos em 59 especialidades. Nele trabalham 3.113 funcionários (1.055 vinculados à Fundação de Apoio e 2.058 ao MEC), 266 docentes do curso de medicina e, ainda, 248 residentes atendendo um universo populacional regional de 411 mil pessoas do Estado do Paraná (97% das pessoas atendidas) e realizando uma média mensal de 60.920 mil atendimentos, com um índice de 1.464 internações e 837 cirurgias. É o maior prestador de serviços do SUS (Sistema Único de Saúde) do estado do Paraná.

Como hospital universitário da UFPR, seu corpo funcional, médicos, professores e residentes são reconhecidos, tanto pelo atendimento médico na área assistencial, quanto pela qualidade de ensino, pesquisas científicas e atividades de extensão.

#### 4.1.2 Histórico da Unidade de Apoio Diagnóstico

A Unidade de Apoio e Diagnóstico (UAD) foi constituída em 2007 e agrega dois serviços, Análises Clínicas e Anatomia Patológica.

Possui uma equipe com 262 profissionais, entre farmacêuticos, biólogos, médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de laboratório e funcionários administrativos.

A equipe responde por uma produção mensal de cerca de 120 mil exames que, por sua vez, representam assistência a aproximadamente 19.500 pacientes.

O Serviço de Análises Clínicas era denominado Laboratório de Análises Clínicas e iniciou suas atividades juntamente com o Hospital. Nos anos 60, suas instalações eram localizadas no 2º andar do prédio central. O primeiro chefe do serviço foi o Prof. Hamilton Lacerda Suplicy e um dos primeiros colaboradores foi Edmundo Reichman. Entre os profissionais que atuaram no Laboratório Clínico estão Alberto Accioly Veiga, Paulo Barbosa da Costa, Milton Carneiro Filho, Terezinha Hoffmann, Olívio Paulus Júnior, Fredolin Schloegel, e Luso Mário Silveira. Na década de 70, passou a ocupar uma área de dois pavimentos do Setor de Ciências da Saúde, onde ainda possui parte de suas instalações.

Atua nas áreas de Bioquímica, Imunologia, Hormônios, Imunogenética, Bacteriologia, Micologia, Virologia, Parasitologia, Hematologia e Urinálise. A UAD é responsável por executar exames laboratoriais dando respaldo diagnóstico essencial aos serviços médicos. Atendendo a comunidade da região de Curitiba, interior do estado do Paraná, além de outras regiões do país, a UAD recebe aproximadamente 800 pacientes por dia. Além destes, presta serviço também a toda à comunidade interna do hospital e fornecedores. Visando bons indicadores de qualidade, possui em todas as seções os Procedimentos Operacionais Padrões.

A equipe de Análises Clínicas realiza o gerenciamento da segregação de resíduos, incluindo a criação de um sistema de identificação visual e orientações às pessoas envolvidas.

Estudantes devidamente cadastrados no Serviço de Ensino, Pesquisa e Extensão do Hospital de Clínicas podem realizar estágios em Análises Clínicas no HC. Já para o público mais experiente, a área contribui no momento para o desenvolvimento de 250 trabalhos científicos ativos e também devidamente cadastrados.

Atualmente a Unidade através do Programa de Residência Multiprofissional em Saúde do HC/UFPR, oferece 06 vagas por ano para Farmacêuticos Bioquímicos

nos programas de Oncologia e Hematologia, Saúde da Mulher e Urgência e Emergência.

O Serviço de Anatomia Patológica realiza diagnósticos de alto padrão a partir de biópsias, que resultam no diagnóstico definitivo para a grande maioria das neoplasias e outros grupos de doenças. O serviço existe a mais de 80 anos na Universidade Federal do Paraná e desde a fundação do Hospital de Clínicas, ou seja, há 50 anos.

No plano assistencial, a Anatomia Patológica realiza também os exames citopatológicos, método preventivo do câncer ginecológico. Os exames de necropsia realizados no HC representam o grande diferencial de nosso Hospital Universitário, pois a autópsia clínica e científica é realizada em poucos hospitais.

Ao lado dos procedimentos clássicos em Patologia, o Serviço lança mão das novas tecnologias moleculares e imunológicas, que permitem prognosticar com precisão e prever a resposta do paciente aos novos tratamentos.

Essa complexa rotina gera enorme contribuição na esfera do ensino de qualidade, na extensão universitária e na pesquisa. Há projetos de extensão universitária na área de autópsias e museus médicos, programa de mestrado em patologia, reuniões interclínicas diárias, além do programa de residência médica e da participação diária nos cursos de graduação na área da saúde.

A Unidade recentemente teve sua atenção voltada à infraestrutura e condições de trabalho dos profissionais, visando melhoria da qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, foi realizada uma ampla reforma, abrangendo todas as seções que resultou na eliminação de tarefas repetidas, diminuição do tempo de liberação dos resultados de exames e redução de custos.

Em 2010, a Seção de Coleta do Serviço de Análises Clínicas passou a ocupar um espaço mais amplo e planejado, com a inauguração das novas instalações do anexo G, construído com recursos de emendas parlamentares. A nova estrutura comporta mais cinco andares que, futuramente, acolherão os demais serviços do Laboratório. A parte do novo local já em funcionamento tem o dobro de cadeiras para espera, o que trouxe maior conforto para os pacientes que aguardam o atendimento.

A UAD participa do Programa Nacional de Indicadores Laboratoriais da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica, que compara diversas atividades entre os

laboratórios e envia, trimestralmente, relatórios com o posicionamento de cada estabelecimento. A partir da análise dos indicadores podem ser desenvolvidas estratégias para ações de melhoria.

#### 4.1.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Unidade de Apoio Diagnóstico é composta por uma equipe gerencial formada por Gerência, Supervisão Administrativa, Supervisão Técnica e Supervisão de Assistência, Ensino, Pesquisa e Extensão.

As macro decisões da Unidade são discutidas pela equipe gerencial e pelo o grupo do colegiado formado por 15 pessoas que representam todos os funcionários da Unidade. A UAD está dividida em 15 seções. Cada seção é representada por um responsável.

#### 4.1.4 Comunicação Interna da Empresa

Em uma análise do sistema da empresa, percebe-se que a empresa ao longo do tempo tem se utilizado de várias tentativas de implantação de instrumentos de comunicação com seu efetivo pessoal, no entanto, na maioria delas não tem existido continuidade e o aperfeiçoamento destas, tão necessários ao desenvolvimento continuado para sua eficácia em comunicação, tais como:

- Intranet
- Internet
- Comunicados
- Sistema de som interno
- Quadro de Avisos
- Registro em Livros de Ocorrência
- Reuniões

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

#### 4.2.1 Características de seus Funcionários

A Unidade de Apoio Diagnóstico possui 262 colaboradores e para a pesquisa aplicada pretende-se obter resultado de 95% de nível de confiança.

O número de funcionários divide-se em 149 no período da manhã, 74 no período da tarde e 39 no plantão. A partir desta análise os grupos para participação da pesquisa foram divididos proporcionalmente aos turnos de trabalho.

Os 150 questionários aplicados foram distribuídos proporcionalmente aos três turnos de trabalhos e ficaram assim selecionados: 60% manhã, 28% tarde e 12% plantão.

#### 4.2.2 Percepção das pessoas sobre a aptidão dos colaboradores em receber e transmitir informações

Analisa-se que 82% dos funcionários consideram que os colaboradores estão aptos a receber informações; 8% consideram que os funcionários não estão aptos a receber informações e 10% não sabem avaliar.

Considerando que grande maioria das pessoas respondeu que estão aptas a receber informações, percebe-se que são pessoas que consideram que o grupo se envolve, estão comprometidos e possivelmente os que não consideram aptos devam fazer parte de um grupo que não quer comprometer-se nem estar envolvido nas situações rotineiras de trabalho. Infelizmente é o perfil de algumas pessoas que constantemente demonstram de alguma forma este desinteresse.

Analisa-se que 57% dos funcionários consideram que estão aptos a transmitir informações, 28% consideram que os funcionários não estão aptos a transmitir informações e 15% não sabem avaliar.

Foi evidenciado em comparação aos questionamentos que muitas das pessoas que recebem as informações não as transmitem, talvez porque não querem, ou porque não receberam a informação de uma forma adequada e não

entendem que tal informação pode interferir diretamente em alguma situação importante da rotina de seu trabalho e os demais da equipe.

Este já apresenta ser um indício de falhas nos processos internos de comunicação da empresa, pois quebra o processo de comunicação e de alguma forma a informação que chega nestas pessoas não é transmitida.

#### 4.2.3 Satisfação dos funcionários quanto à comunicação dentro de sua seção, com as demais seções e com a equipe gerencial

Na questão referente à comunicação interna da seção, 11% dos funcionários avaliam ruim, 29% consideram regular, 50% dos funcionários consideram que a comunicação interna da seção é boa e 10% avaliaram como ótima.

Apesar de algumas pessoas estarem insatisfeitas, grande maioria demonstra satisfação em relação a este quesito. Possivelmente um ponto importante em relação às dificuldades do processo de comunicação são os diferentes turnos de trabalho, o que torna a comunicação entre os funcionários um pouco mais difícil, mesmo que atuem em um mesmo ambiente de trabalho. O resultado é que se os canais de comunicação não são tão adequados, o processo fica fragilizado e as falhas se evidenciam.

Quanto a análise sobre a percepção dos funcionários sobre a comunicação da sua seção com as demais, 13% dos funcionários responderam que é ruim, 38% responderam que a comunicação é regular, 41% consideram a comunicação boa e 8% acham que é ótima.

Percebe-se que se não há uma boa comunicação interna dentro das seções, claramente a comunicação com as outras seções da Unidade será menos satisfatória, segundo percepção dos funcionários.

Isto retrata muitos prejuízos à Unidade como um todo, pois algumas seções estão diretamente ligadas às outras, dependendo inclusive do andamento de rotinas para dar seqüência em suas atividades.

Quanto à comunicação com a equipe gerencial da Unidade, 6% consideram a comunicação ruim, 31% regular, 56% bom e 7% avaliam ótima.

Em relação à comunicação dentro da seção e com outras seções, a comunicação com a equipe gerencial, segundo a percepção dos funcionários, se mostra ser uma comunicação mais satisfatória.

#### 4.2.4 Percepção das pessoas sobre os canais de comunicação interna existentes e quais consideram mais adequados

A questão que avalia a percepção dos funcionários em relação aos meios de comunicação existentes na Unidade, 6% considera ruim, 24% considera regular, 60% acha bom e 10% considera ótimo.

Ao analisar a percepção dos funcionários sobre os canais de comunicação interna da Unidade, entende-se que a maioria considera que são bons e funcionam. Vale ressaltar que o que precisa é um melhor aproveitamento da utilização destes meios já existentes a fim de atingir a porcentagem dos funcionários insatisfeitos da Unidade.

No que se refere a melhor forma de transmitir informações. 34% consideram o email, 20% livros de ocorrência, 28% comunicados e 18% murais.

Embora a Unidade utilize todos estes meios de comunicação a melhor forma de transmitir as informações, caracterizada pela percepção dos funcionários é por meio eletrônico. Possivelmente o que precisa é melhorar e explorar mais este canal de comunicação, para que as pessoas se habituem a verificar diariamente seus emails antes de iniciar suas rotinas de trabalho. Muito próximo da preferência dos funcionários por email, também estão os comunicados e livros de ocorrência. Conforme a pesquisa, a maioria dos funcionários considera que os meios de comunicação existente na Unidade são adequados, porém o processo precisa estar constantemente em melhorias e adequações, a fim de atender às necessidades dos membros da equipe de trabalho.

#### 4.2.5 Grau de satisfação das pessoas referentes aos questionamentos por elas levantados

Quanto ao retorno dos questionamentos dos funcionários, onde 7% consideram ruim, 31% consideram regular, 59% avalia bom e 3% ótimo.

Neste aspecto percebe-se que uma boa porcentagem das pessoas está satisfeita com o retorno de seus questionamentos e provavelmente a insatisfação de algumas pessoas está atrelada ao feedback das informações. Possivelmente em algumas situações o solicitante não recebe o feedback, outras vezes recebe fora de tempo hábil e também pode ser que realmente não haja retorno.

#### 4.2.6 Participação de funcionários em importantes reuniões internas da Unidade

Referente às reuniões que os funcionários da Unidade participam, 16% participa de reuniões internas promovidas pela equipe gerencial. 9% participam das reuniões do colegiado, este que possui um representante de cada seção, sendo que as mesmas são abertas para todo público interessado. 58% dos funcionários participam de reuniões internas de cada seção, onde cada responsável da seção convoca como e quando acha necessário. 17% participam de outros tipos de reuniões, como do Grupo da Qualidade, Comissão de Resíduos, Comissão de Acreditação Hospitalar, Comitê de Humanização.

Claramente observa-se a participação dos funcionários em pelo menos uma das reuniões citadas, demonstrando este ser um importante canal de comunicação.

### 4.3 PROPOSTA DE MELHORIA

Após análise, observou-se que a maioria das pessoas estão envolvidas e comprometidas em participar dos processos de comunicação interna. Poucas fazem parte de um grupo que não quer comprometer-se nem estar envolvido nas situações de trabalho e acabam demonstrando de alguma forma este desinteresse que muitas vezes é evidenciado em setores públicos. No que se refere ao questionamento sobre a aptidão em receber e transmitir informações, muitas vezes a informação é recebida e não transmitida interferindo assim na descontinuidade do processo. Como proposta de melhoria seria necessário demonstrar a este público a importância da continuidade do processo, ou seja, ouviu repasse, recebeu retorno, para que se complete todo o ciclo de comunicação.

Avalia-se que metade das pessoas percebe que não que existe uma boa comunicação entre as seções. Isto retrata muitos prejuízos à Unidade como um todo, pois algumas seções estão diretamente ligadas às outras, dependendo inclusive do andamento de rotinas para dar andamento em suas atividades. Um fator importante neste aspecto é que o responsável da seção esteja disposto a dar mais informações aos membros de sua equipe. Algumas pessoas podem ficar inibidas para apresentar dúvidas, fazer questionamentos diante dos colegas, mas este representante possui o papel de integrar esta equipe e trazê-la para discussão dos problemas enfrentados diariamente pelo grupo. Sugere-se também que o representante de cada seção viabilize maiores contatos com outras seções para melhorar o relacionamento entre elas.

Quanto à percepção dos funcionários sobre a comunicação existente entre funcionários e equipe gerencial vale ressaltar que comunicação interna tem um forte aliado que é a liderança. Isso porque cabe ao gestor ser o agente disseminador das informações oficiais da empresa, evitando que rumores ou fofocas ganhem espaço. Sugere-se uma proximidade maior da equipe gerencial com os funcionários, viabilizando encontros mais frequentes e criando melhores estratégias para as reuniões realizadas. A equipe gerencial deve estudar seu público interno, procurar saber quem são, suas aspirações, as alegrias e os descontentamentos das pessoas que trabalham na sua empresa. O público interno precisa ser informado, mas também deve ser ouvido pela equipe gerencial.

A empresa deve aproveitar os recursos de comunicação existentes e estimular que os membros da sua equipe leiam o conteúdo divulgado. Essa é uma forma de disseminar informações com total credibilidade, pois o que mostrou a pesquisa é que grande maioria dos funcionários entende que os canais de comunicação interna da Unidade funcionam e são bons, mas o que precisa é um melhor aproveitamento da utilização de meios já existentes na Unidade. Sugere-se que cada seção tenha um responsável em monitorar os murais internos, atualizando semanalmente os informativos de forma organizada e atrativa a fim de que todos os membros da equipe habituem-se a ler.

Sugere-se que seja instituído nas seções rodízio entre os membros da equipe para verificar diariamente os livros de ocorrência ao início e ao término dos turnos de trabalho, registrando as intercorrências de seus plantões.

Embora a Unidade utilize todos vários meios de comunicação, a melhor forma de transmitir as informações, na percepção dos funcionários, é por meio eletrônico. Como sugestão deve-se explorar melhor este canal de comunicação, padronizando informações importantes e incentivar as pessoas a se habituem a verificar diariamente seus emails antes de iniciar suas rotinas de trabalho, caso haja alguma situação diferente para aquele dia de trabalho. Um mecanismo a ser adotado e padronizado seria a confirmação do recebimento dos emails. Vale lembrar escolha dos canais de comunicação depende também do perfil do público a ser atingido e ao conteúdo da mensagem que será transmitida. Mesmo na era da tecnologia, a comunicação face a face continua sendo muito valorizada pelo público interno.

Para que a equipe mantenha-se informada sobre o que envolve assuntos relacionados à empresa e às suas atividades laborais, a realização de reuniões periódicas torna-se um recurso valioso um representante de cada seção, sendo que as mesmas são abertas para todo público interessado. Se no decorrer da semana, alguma informação importante deve ser repassada aos colaboradores, o gestor não deve esperar. É aconselhável que se faça uma reunião extra. Durante a reunião com a equipe, é interessante que as informações mais relevantes sejam anotadas e, posteriormente, registradas. É importante fazer uma ata que poderá ser distribuída no mural das seções ou através do e-mail corporativo. Caso algum funcionário não tenha comparecido ao encontro, ele também ficará ciente do que foi mencionado, debatido ou analisado na sua ausência.

Claramente observa-se a participação dos funcionários em pelo menos uma das reuniões realizadas na Unidade, mesmo sendo de participação voluntária. Estas reuniões devem ser cuidadosamente preparadas, planejadas com dados realmente importantes para que as pessoas não se sintam desgastadas e se interessem em continuar participando. Sugere-se a padronização de atas para reuniões de colegiado, reuniões internas das seções, reuniões com o Grupo Interno da Qualidade. Após correção das atas que sejam colocadas nos murais para visualização de todos.

É fundamental definir um fluxo de informações. Ou seja, não é suficiente apenas repassar um dado, um acontecimento. É preciso abrir espaço para que os

funcionários possam tirar dúvidas e apresentar sugestões. Afinal, todos fazem parte da organização e como tal, merecem o direito serem ouvidos.

No assunto referente ao retorno de questionamentos dos funcionários, percebe-se que uma alta porcentagem das pessoas está satisfeita com o retorno de seus questionamentos e provavelmente a insatisfação de algumas pessoas estão atrelados ao feedback das informações. Possivelmente em algumas situações o solicitante não recebe o feedback, outras vezes recebe fora de tempo hábil, outras vezes quem recebe a informação pode ser que não a transmita para o solicitante e também pode ser que realmente não haja retorno. Deve-se criar hábitos de que quando alguma questão seja apresentada por um colaborador e não tenha a resposta exata naquele momento, deve-se averiguar e dar um feedback não apenas a quem fez a pergunta, mas também aos demais presentes na reunião. Ter uma rotina e fluxo definido de retorno aos funcionários.

No universo das informações que diariamente são distribuídas na empresa deve-se tomar o cuidado para não sobrecarregar o público interno. É importante estabelecer estratégias, definir prioridades e ser conciso nas mensagens.

Vale ressaltar que é de extrema importância que seja realizada avaliação periódica para verificar se as iniciativas que estão sendo colocadas em prática estão realmente contribuindo para o alcance da missão de Comunicação Interna.

## **5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

A comunicação organizacional necessita ser entendida pelas lideranças e todos os demais membros da empresa, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações da empresa e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações com base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Os funcionários envolvidos neste processo são considerados agentes de mudança e, portanto, precisam desenvolver suas capacidades intelectuais, sociais, pessoais e profissionais, para manifestar um melhor desempenho em suas práticas diárias, mas infelizmente conclui-se através da pesquisa, que nem todos se integram e se envolvem no processo e é preciso contar com a boa vontade das pessoas.

Este estudo teve como principal objetivo identificar a percepção dos funcionários de um Laboratório Público sobre a comunicação interna e a metodologia aplicada foi através de embasamento em pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários aos funcionários da Unidade, para posterior análise dos

mesmos, bem como sugestões de ações de melhoria em todo o processo. As informações foram retiradas através de 150 questionários aplicados aos próprios colaboradores do Laboratório.

A partir das informações obtidas através dos questionários aplicados, foram propostas algumas ações de melhorias no que se refere ao recebimento e transmissão de informações. Foi evidenciado que a maioria das pessoas estão envolvidas e comprometidas em participar dos processos de comunicação interna. Poucas fazem parte de um grupo que não quer comprometer-se nem estar envolvido nas situações de trabalho e acabam demonstrando de alguma forma este desinteresse, que muitas vezes é evidenciado em setores públicos. Não basta a pessoa receber a informação e guardar para si, o importante é que ela transmita a informação recebida para que se possa dar continuidade no processo. Como sugestão de melhoria nesta etapa do processo seria necessário demonstrar a este público a importância da continuidade do processo, ou seja, ouviu repasse, recebeu retorne, para que se complete todo o ciclo de comunicação, com a promoção de treinamento direcionado aos funcionários sobre a comunicação.

Com base nas respostas da pesquisa, no que se refere à comunicação das seções internamente, entre seções e com a equipe gerencial, apesar de grande maioria das pessoas estar satisfeitas, vale salientar que todo o processo necessita de melhoria contínua. Como sugestão, o responsável da seção deve estar mais envolvido no processo de comunicação, pois este é o representante oficial do grupo que deve realmente responder pelo mesmo, trazendo e levando as informações importantes entre os envolvidos. Deve-se criar formas padronizadas de ações que envolvam a comunicação de todas as informações necessárias ao grupo. Sugere-se também que o representante de cada seção viabilize maiores contatos com outras seções para melhorar o relacionamento entre elas.

É importante ressaltar que comunicação interna tem um forte aliado que é a liderança. Isso porque cabe ao gestor ser o agente disseminador das informações oficiais da empresa, evitando que rumores ou fofocas ganhem espaço. Sugere-se uma proximidade maior da equipe gerencial com os funcionários, viabilizando encontros mais frequentes e criando melhores estratégias para as reuniões realizadas. A equipe gerencial deve estudar seu público interno, procurar saber quem são, suas aspirações, as alegrias e os descontentamentos das pessoas

que trabalham na sua empresa. O público interno precisa ser informado, mas também deve ser ouvido pela equipe gerencial.

A empresa deve aproveitar os recursos de comunicação existentes e estimular que os membros da sua equipe leiam o conteúdo divulgado. Essa é uma forma de disseminar informações com total credibilidade, pois o que mostrou a pesquisa é que grande maioria dos funcionários entende que os canais de comunicação interna da Unidade funcionam e são bons, mas o que precisa é um melhor aproveitamento da utilização de meios já existentes na Unidade. Sugere-se que cada seção tenha um responsável em monitorar os murais internos, atualizando semanalmente os informativos de forma organizada e atrativa a fim de que todos os membros da equipe habituem-se a ler. Sugere-se que seja instituído nas seções rodízio entre os membros da equipe para verificar diariamente os livros de ocorrência ao início e ao término dos turnos de trabalho, registra as intercorrências de seus plantões.

Embora a Unidade utilize todos vários meios de comunicação, a melhor forma de transmitir as informações, na percepção dos funcionários, é por meio eletrônico. Como sugestão deve-se explorar melhor este canal de comunicação, padronizando informações importantes e incentivar as pessoas a se habituem a verificar diariamente seus emails antes de iniciar suas rotinas de trabalho, caso haja alguma situação diferente para aquele dia de trabalho. Um mecanismo a ser adotado e padronizado seria a confirmação do recebimento dos emails. Vale lembrar escolha dos canais de comunicação depende também do perfil do público a ser atingido e ao conteúdo da mensagem que será transmitida. Mesmo na era da tecnologia, a comunicação face a face continua sendo muito valorizada pelo público interno.

No assunto referente ao retorno de questionamentos dos funcionários, percebe-se que uma alta porcentagem das pessoas está satisfeita com o retorno de seus questionamentos e provavelmente a insatisfação de algumas pessoas estão atrelados ao feedback das informações.

A partir do momento em que as pessoas fazem seus questionamentos precisa criar o hábito de dar resposta, pois todo questionamento exige retorno, mesmo que não agrade a quem o fez. Devem ser criados mecanismos de retorno e

que a cada questionamento trazido aos representantes da Unidade tenha um fluxo definido de resolução e resposta.

Possivelmente em algumas situações o solicitante não recebe o feedback, outras vezes recebe fora de tempo hábil, outras vezes quem recebe a informação pode ser que não a transmita para o solicitante e também pode ser que realmente não haja retorno. Deve-se criar hábitos de que quando alguma questão seja apresentada por um colaborador e não tenha a resposta exata naquele momento, deve-se averiguar e dar um feedback não apenas a quem fez a pergunta, mas também aos demais presentes na reunião.

Sobre a participação dos funcionários em reuniões, grande parte dos funcionários participa de pelo menos uma das reuniões citadas, mostrando que se deve explorar com qualidade este importante canal de comunicação. Estas reuniões devem ser cuidadosamente preparadas, com planejamento de pauta, para que o objetivo dos encontros não se perca e que as pessoas não se sintam desgastadas se interessando em continuar participando. Sugere-se a padronização de atas para reuniões de colegiado, reuniões internas das seções, reuniões com o Grupo Interno da Qualidade. Após correção das atas que sejam colocadas nos murais para visualização de todos.

No universo das informações que diariamente são distribuídas na empresa deve-se tomar o cuidado para não sobrecarregar o público interno. É importante estabelecer estratégias, definir prioridades e ser conciso nas mensagens.

Vale ressaltar que é de extrema importância que seja realizada avaliação periódica para verificar se as iniciativas que estão sendo colocadas em prática estão realmente contribuindo para o alcance da missão de Comunicação Interna.

Como sugestão para novos estudos, pode-se analisar a comunicação da Unidade de Apoio Diagnóstico com outras Unidades dentro do Hospital, descrevendo assim quais são as dificuldades encontradas e formas de minimizar os ruídos do processo.

## 6 REFERÊNCIAS

ABERJE E.; **Comunicação Interna As forças das empresas**, volume 4, São Paulo: 2008.

BERGAMINI Cecília Whitaker; **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**, 3ªedição, São Paulo: ed. Atlas S.A.,1996.

BUENO, Wilson da Costa ; **Contexto Educação a distância - Curso de Comunicação Interna -2.htm** – acesso em 19 de janeiro 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; **Gestão de pessoas O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 16º Tiragem, Rio de Janeiro: editora Campus, 1999.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cyntia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais Ação e análise organizacional**, Vol.3. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Ederson Luis; **Comunicação interna no Videira Supermercados Ltda**, Monografia especialista em gestão de negócios, Curitiba: 2007.

FALCONI V.; **Como ser global sem cair no clichê**, Revista Exame, ed 978. ano 44, nº19, Porto Alegre: pág 154, 2010.

GRANDE, Priscila Wolff Pulner Casa ; **Estudo da comunicação na gestão de Equipes** Monografia de especialização em gestão empresarial, Curitiba: 2008.

HUNTER, James C. ; **Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**, 6ªedição, Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUNSCH, Margarida M. Krohling ; **Comunicação Organizacional, Gestão e Perspectivas**, volume 2. ed Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling ; **As Organizações Modernas necessitam de uma Comunicação Integrada**,: Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, São Paulo; página 20, 2º trimestre de 1997,

LIMA, M.C.;**Monografia e Engenharia da produção acadêmica**, São Paulo: ed Saraiva, 2004.

MARCHIORI, Marlene Regina ; **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**, Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo: 2001.

MARCON, Michele Z; Dias, Stefania R. **A importância do Endomarketing nas Organizações**. 32f. Monografia – Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR, Curitiba, 2008.

MATTAR, Fauze Najib.; **Pesquisa de Marketing**, 4ªedição, São Paulo: ed Atlas, 2008.

MEIRELLES, Ângela L; Morigi, Maria N. **Comunicação nas Organizações Governamentais: o papel do líder**. 64f. Monografia – Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR, Curitiba, 2007.

RIBEIRO, Augusta Barbosa de Carvalho; **Administração de Pessoal nos Hospitais**, 2ª edição, São Paulo: ed. Limitada, 1977.

Disponível <http://www.rh.com.br/portal/busca/Comunicação/> Artigo, acesso em 13 de maio 2010. 18:24h

1. Disponível <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing/> acesso em: 06 de agosto 2010 6:10h

Disponível [http://veja.abril.com.br/ponto/Comunicação empresarial/](http://veja.abril.com.br/ponto/Comunicação%20empresarial/)Artigo, acesso em 05 maio 2010.15:30h

Disponível [http://www.hc.ufpr.br/História do Hospital de Clínicas da UFPR/](http://www.hc.ufpr.br/História%20do%20Hospital%20de%20Clínicas%20da%20UFPR/) acesso em 03 de fevereiro 2011. 19:07h.

## ANEXOS

**ANEXO I - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA NA UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO**

Turno de trabalho ( ) Manhã ( ) Tarde ( ) Plantão

**1-** Você considera que os colaboradores estão aptos a receber informações?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei avaliar

**2-** Você considera que os colaboradores estão aptos a transmitir informações?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei avaliar

**3-** Como avalia a comunicação na sua seção?  
( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

**4-** Como avalia a comunicação com outras seções da Unidade?  
( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

**5-** Como avalia a comunicação com a equipe gerencial da Unidade?  
( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

**6-** Atualmente a Unidade utiliza e-mail, comunicados, livros de ocorrência e murais. Como avalia estes canais de comunicação?

Ruim     Regular     Bom     Ótimo

**7-** Das reuniões abaixo quais você participa:

Reuniões semestrais com a gerência

Reuniões de colegiado

Reuniões internas da seção

Outras

**8-** Como avalia o retorno de seus questionamentos?

Ruim     Regular     Bom     Ótimo

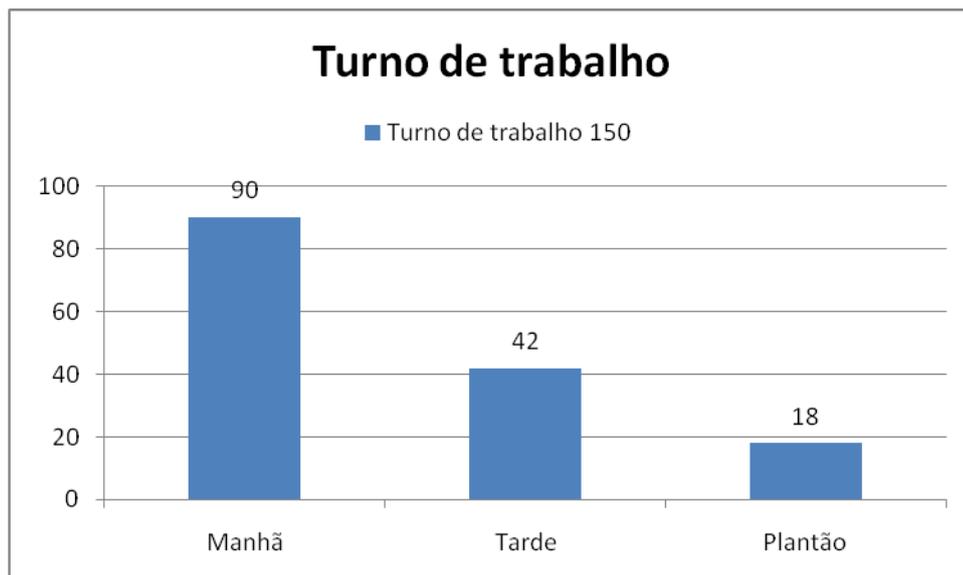
**9-** Em sua opinião qual a melhor forma transmitir informações aos colaboradores?

Email     Livros de Ocorrência     Comunicados     Murais

## **ANEXO II – RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA DE CADA QUESTÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Os dados foram obtidos através da aplicação de questionários aos funcionários, sendo tabulados e em seguida analisados. Num total de 150 questionários.

FIGURA 01: TURNO DE TRABALHO



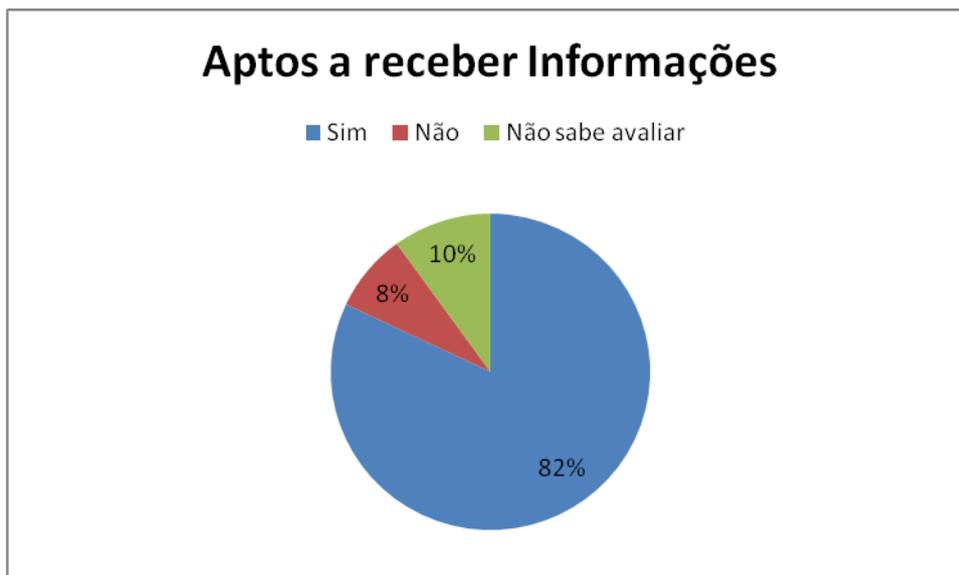
Fonte: Elaborada pela autora a partir de respostas nos questionários.

A UAD possui 262 colaboradores e para a pesquisa foi aplicada que pretende obter resultado de 95% de nível de confiança.

O número de funcionários divide-se em 149 no período da manhã, 74 no período da tarde e 39 no plantão. A partir desta análise os grupos para participação da pesquisa foram divididos proporcionalmente aos turnos de trabalho.

Os 150 questionários aplicados foram distribuídos proporcionalmente aos três turnos de trabalhos e ficaram assim selecionados: 60% manhã, 28% tarde e 12% plantão.

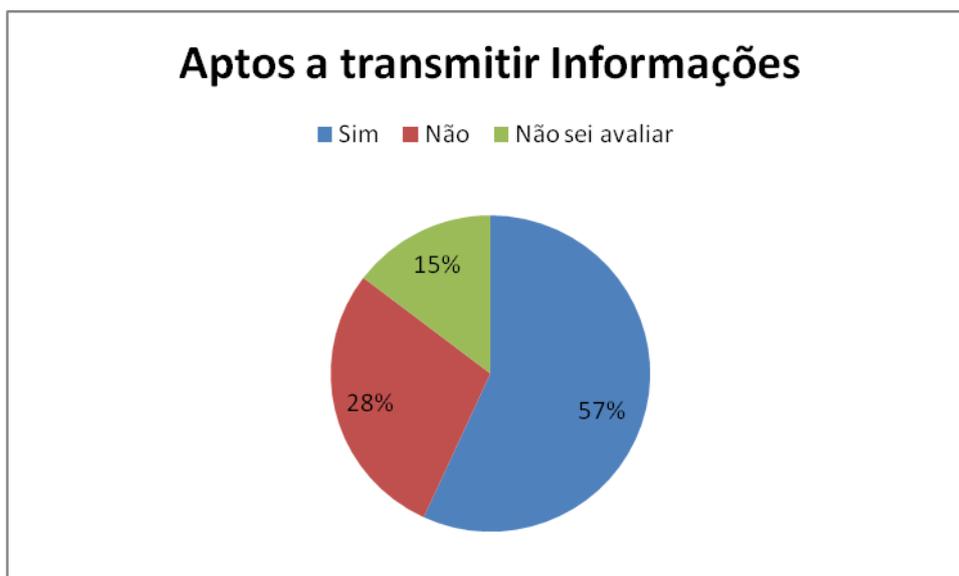
FIGURA 02: APTOS A RECEBER INFORMAÇÕES



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 1.

Na figura 02, analisa-se que 82% dos funcionários consideram que estão aptos a receber informações; 8% consideram que os funcionários não estão aptos a receber informações e 10% não sabem avaliar.

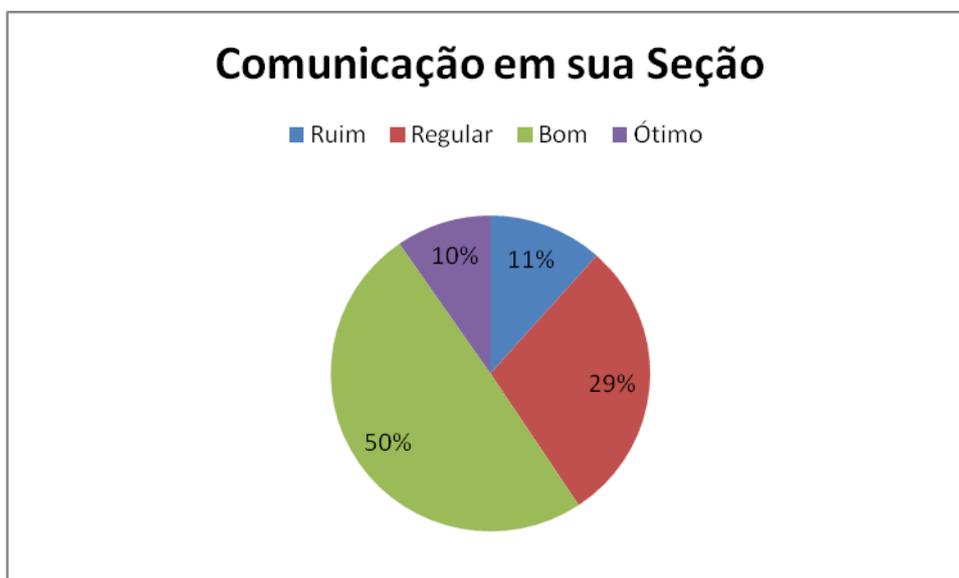
FIGURA 03: APTOS A TRANSMITIR INFORMAÇÕES



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 2.

Na figura 03 analisa-se que 57% dos funcionários consideram que estão aptos a transmitir informações, 28% consideram que os funcionários não estão aptos a transmitir informações e 15% não sabem avaliar.

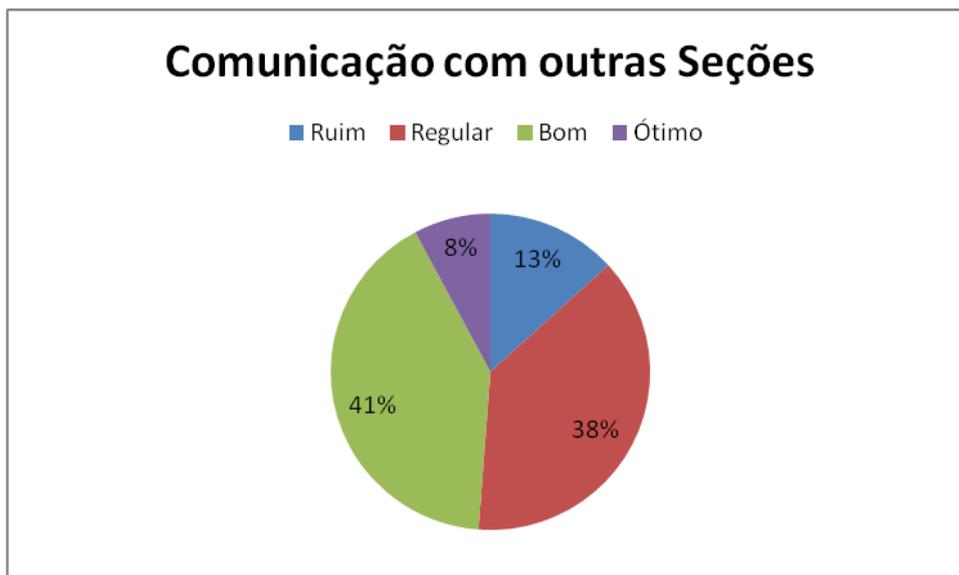
FIGURA 04: COMUNICAÇÃO INTERNA COM A SEÇÃO



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 3.

Na figura 04 a questão foi referente à comunicação interna da seção, sendo que 11% dos funcionários avaliam ruim, 29% consideram regular, 50% dos funcionários consideram que a comunicação interna da seção é boa e 10% avaliaram como ótima.

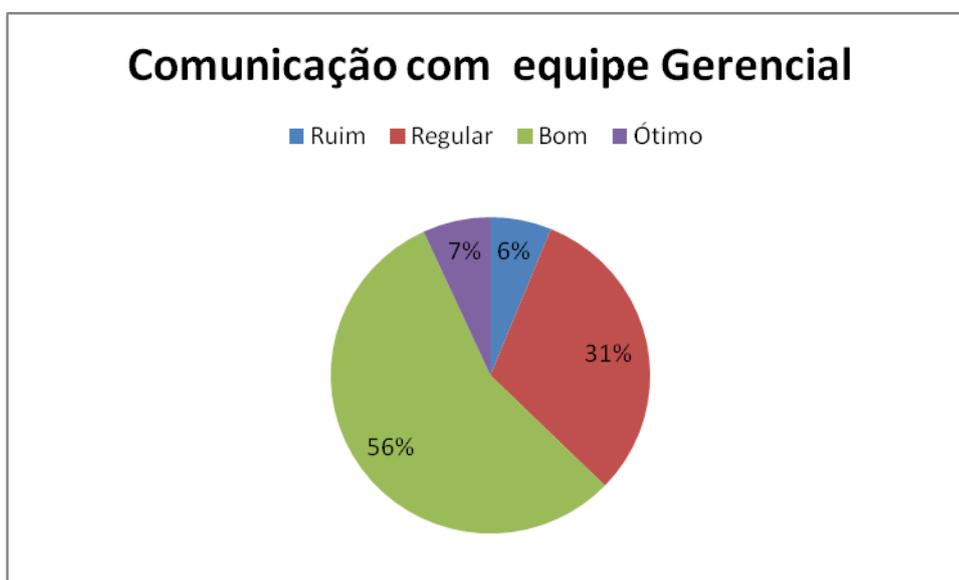
FIGURA 05: COMUNICAÇÃO COM OUTRAS SEÇÕES



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 4.

A figura 05 retrata como os funcionários avaliam a comunicação da sua seção com as demais. 13% dos funcionários responderam que é ruim, 38% responderam que a comunicação é regular, 41% consideram a comunicação boa e 8% acham que é ótima.

FIGURA 06: COMUNICAÇÃO COM A EQUIPE GERENCIAL



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 5.

Na figura 06, referente à pergunta sobre a comunicação com a equipe gerencial da Unidade, 6% considera a comunicação ruim, 31% regular, 56% bom e 7% avaliam ótima.

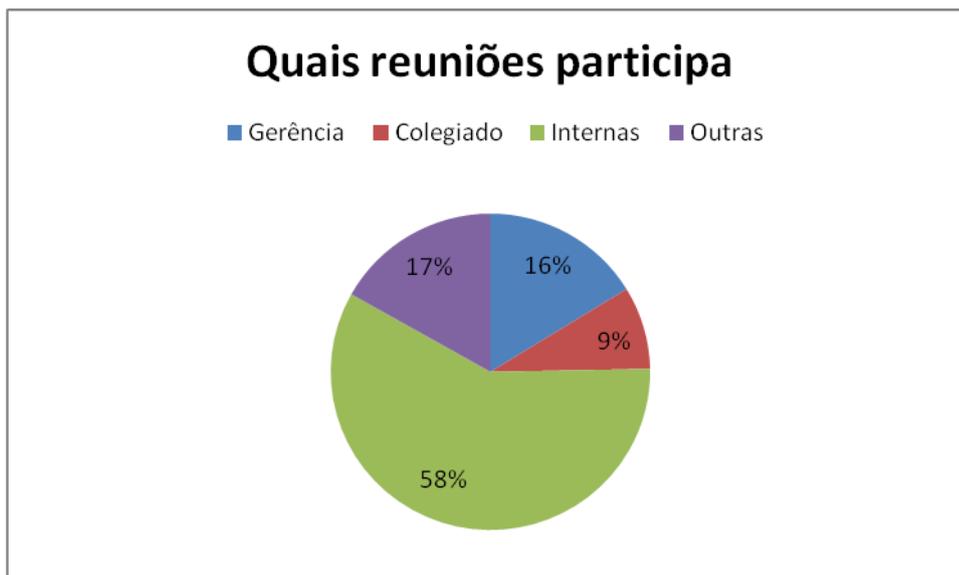
FIGURA 07: AVALIAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO EXISTENTES



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 6.

Na figura 07, questão que avalia a percepção dos funcionários em relação aos meios de comunicação existentes na Unidade, 6% considera ruim, 24% considera regular, 60% acha bom e 10% considera ótimo.

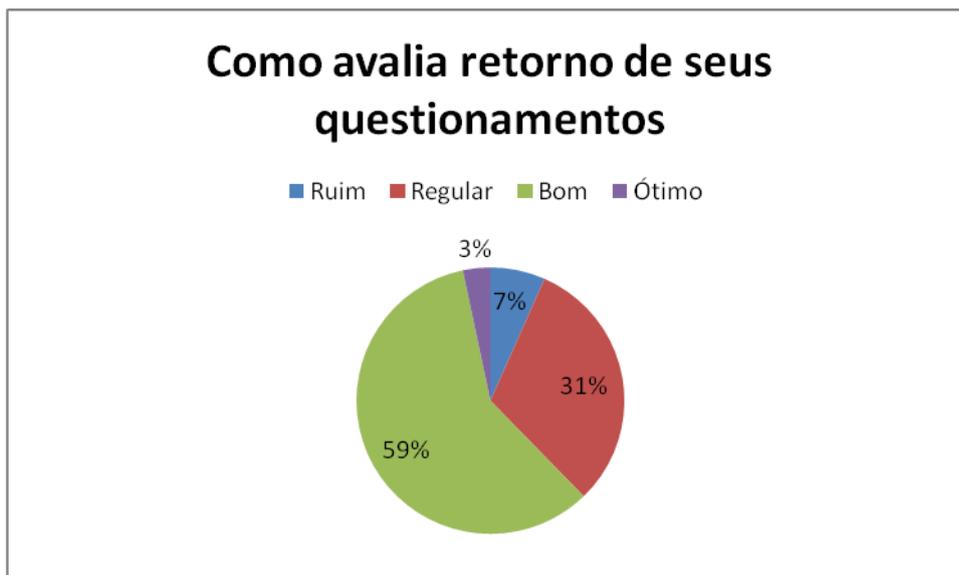
FIGURA 08: QUAIS REUNIÕES PARTICIPA



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 7.

Na figura 08, avalia-se quais reuniões que os funcionários da Unidade participam, onde 16% participam de reuniões internas promovidos pela equipe gerencial. 9% participam das reuniões do colegiado, este que possui um representante de cada seção, sendo que as mesmas são abertas para todo público interessado. 58% dos funcionários participam de reuniões internas de cada seção, onde cada responsável da seção convoca como e quando acha necessário. 17% participam de outros tipos de reuniões, como do Grupo da Qualidade, Comissão de Resíduos, Comissão de Acreditação Hospitalar, Comitê de Humanização.

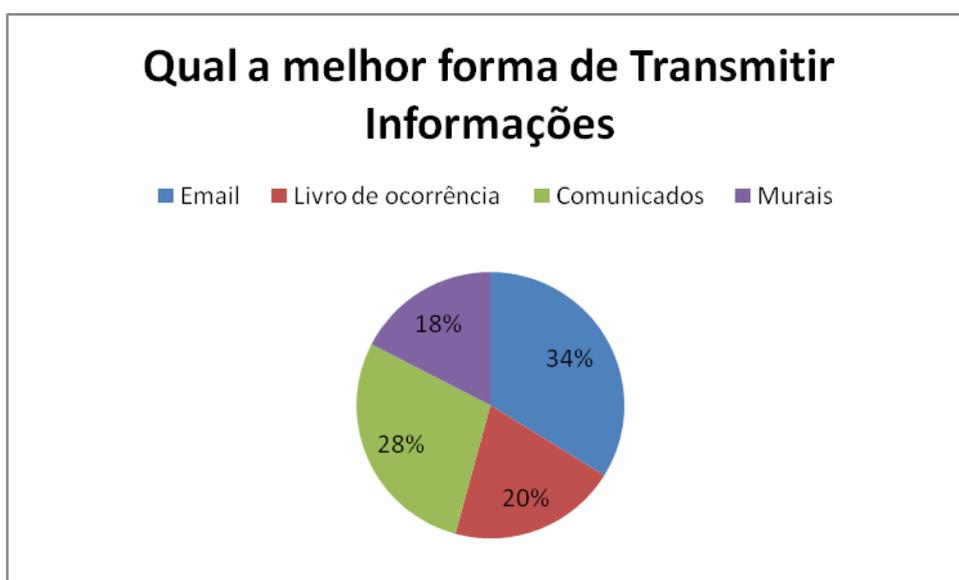
FIGURA 09: RETORNO DE QUESTIONAMENTOS



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 8.

Na figura 09 a questão corresponde sobre o retorno dos questionamentos dos funcionários, onde 7% consideram ruim, 31% consideram regular, 59% avalia bom e 3% ótimo.

FIGURA 10: QUAL A MELHOR FORMA DE TRANSMITIR INFORMAÇÕES



Fonte: Elaborada pela autora a partir de resposta do questionário da questão 9.

Na figura 10, a pergunta refere-se a melhor forma de transmitir informações. 34% consideram o email, 20% livros de ocorrência, 28% comunicados e 18% murais.